

# Wissensmanagement Praxis

## Wissen nutzen und fördern

Markus Thelen

Im ersten Teil dieser Reihe wurde das Wissen als eine wichtige Ressource bzw. als ein entscheidender Produktionsfaktor in der heutigen Wertschöpfungskette einer Unternehmung oder Organisation beschrieben. Durch die stetig zunehmende Internationalisierung der Märkte sinken die Halbzeitwerte der Produkte immer schneller und der Wettbewerb gewinnt an Schärfe. Besonders KMU bekommen diese Auswirkungen immer häufiger zu spüren – und das ist keine Folge der sogenannten Wirtschaftskrise. Aus diesem Grund wird gerade das implizite Wissen, häufig als Erfahrungswissen umschrieben, zu einem der wichtigsten Wettbewerbs- und Innovationsfaktoren im Unternehmen. Jedoch ist hier eine reine Wissensgenerierung ohne eine geeignete Strategie zur Nutzung und Förderung nicht ausreichend.

Jeden Tag scheiden erfahrene Mitarbeiter aus dem Berufsleben aus und mit ihnen jede Menge an wertvollem Wissen. Erfahrungswissen, das uns in vielfältiger Weise nützt, z. B. beim

- Erfassen von Situationen,
- Erschließen von Zusammenhängen,
- Abrufen von Handlungsmustern,
- Treffen von Entscheidungen,
- Bewerten von Lösungsoptionen,
- Behalten der Orientierung und
- Ausbilden von Routinen.

Dieses Erfahrungswissen ist oft für immer verloren und somit auch ein Teil der Produktivität im Unternehmen. Um dies zu verhindern, gibt es viele klassische Managementstrategien oder Wissensmanagement-Tools, die allerdings kaum passend sind.

Viele Unternehmen verstehen unter dem Wissensmanagement eine fast ausschließlich informationstechnische Lösung, um Wissen zu gewinnen und zu bewahren. Diese Unternehmen scheitern letztendlich an völlig anderen Problemen. Ein Wissensmanagement darf keine Insellösung sein, für seine Implementierung muss vielmehr ein ganzheitlicher Ansatz angewendet werden, der

- ein klar definiertes Konzept über die Vorgehensweise,
- eine Identifikation und Strukturierung des relevanten Wissens,
- eine eindeutige Beschreibung der Prozesse und Strukturen,
- eine technologische Plattform,
- ein Indikatoren- und Bewertungssystem
- Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur vorsieht und ermöglicht.<sup>1</sup>

<b>Arbeitsgestaltung</b>
▪ Fertigung-, Dienstleistungstiefe
▪ Planung, Gestaltung der Arbeit
▪ Technikanforderungen
▪ Arbeitsorganisation
<b>Personalentwicklung</b>
▪ Gesundheitsförderung, Arbeitsschutz
▪ Einstellen, Karrieren, Talentmanagement
▪ Lebenslanges Lernen und Weiterbildung
▪ Wissensmanagement, Nachfolgeregelungen
<b>Arbeitsplatzgestaltung</b>
▪ Arbeitsdauer
▪ Arbeitszeitlage
▪ Verteilung der Erwerbsphasen
▪ Übergang in Rente
<b>Arbeitsplätze für Älter</b>
▪ Altersgerechte Anforderungen
▪ Bedienbarkeit der Technik
▪ Altersgerechte Entwicklungsmöglichkeiten

**Abbildung 1:**  
Strategien des Personalmanagements

Organisations-, Personalentwicklung und ein gutes Gesundheitsmanagement sind wichtige Partner, wenn nicht sogar die Voraussetzung für einen effektiven Wissens- und Knowledgeprozess. Wissensmanagement und Organisationsentwicklung sind Teilaufgaben der Personalentwicklung. Man kann nicht Ideen und implizites Wissen einfordern und gleichzeitig eine Null-Fehler-Politik betreiben wollen. Es bedarf demnach mit Schaffung einer Vertrauenskultur der Einrichtung eines fortschreibenden Fehlermanagements, denn Null-Fehler-Programme sind Null-Verantwortungs-Programme. Hier ist das Management eines Unternehmens in der Pflicht, sich offen und dynamisch zu verhalten und das eigene Unternehmen sowohl an die jeweiligen gesellschaftlichen Bedürfnisse als auch an die Umwelt anzupassen. Sie müssen eine Organisationsstruktur schaffen, die weg von der hierarchischen und hin zur dezentralen Struktur führt sowie Rahmenbedingung für innovatives, kreatives und wissenerzeugendes Arbeiten bereitstellen. Nur zu leicht wird aus Erfahrung Routine, aus Routine Gewohnheit und aus Gewohnheit Stillstand.

Ein Beispiel hierfür findet sich im Fußball. Während sich Mannschaftsmitglieder in der Kreisliga nahezu ausnahmslos egoistisch verhalten und versuchen selbst das Tor zu schießen, verhalten sich die Mannschaftsmitglieder der Bundesligavereine eher gemeinnützig. Sie sind zu einer Gemeinschaft zusammengewachsen und haben verstanden, dass sie das Ziel, die Meisterschaft, nur erreichen können, wenn sie im Team spielen und gemeinsam das Spiel gestalten. Der Trainer stellt die Mannschaft nach Kompetenz und Fähigkeiten auf und legt die

zu erledigenden Aufgaben der einzelnen Spieler fest. Er versteht sich als Entwickler, Motivator und Gestalter. Selbst kann er nicht in das Spiel eingreifen, aber kann aufgrund seiner Führung und der richtigen Aufgabenverteilung dafür sorgen, dass das Team die vereinbarten Ziele des Vereinsmanagements und somit auch seine Ziele bestmöglich erreicht. Auf die Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass der Abteilungsleiter/die Führungskraft das Zusammenspiel seiner Mitarbeiter so gestaltet, dass jeder Mitarbeiter seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt wird und sie gemeinsam die vorgegebenen Ziele erreichen oder übertreffen. Er ist Trainer und Motivator, nicht Herrscher.

Da in näherer Zukunft ein Arbeitskräftemangel aufgrund des demografischen Wandels (niedrige Geburtenrate, Überalterung der Gesellschaft) entstehen wird, ist eine nachhaltige und ganzheitliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter zwingend notwendig. Die ganzheitliche Personalentwicklungsstrategie und das betriebliche Gesundheitsmanagement müssen in der Unternehmensentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das Wissen der Mitarbeiter ist der einzige Produktionsfaktor, der sich bei Anwendung nicht verringert, sondern sogar vermehren lässt und damit zu einer nahezu unerschöpflichen Ressource wird.<sup>2</sup>

Unsere Veränderungsbereitschaft besteht jedoch nur so lange, wie wir bereit sind, uns weiterzuentwickeln und von anderen zu lernen (Prozess des lebenslangen Lernens (Abbildung 2 – s. a. <http://www.inqa.de/>).

Aus diesem Grund muss das Management Instrumente entwickeln, implementieren oder vorhandene verändern, die eine „Lernende Organisation“ ermöglichen und unterstützen. Es bringt nicht viel, wenn diese Wissensmanagementlösungen nicht in den Arbeitsprozess integriert sind oder als Insellösungen im Unternehmen existieren. Ein zusätzlicher Zeitaufwand zur Wissensweitergabe behindert den Produktionsfluss und hat somit eine geringe Akzeptanz sowohl bei den Mitarbeitern als auch im Management. Dieser Zeitaufwand wird dann als eine Belastung wahrgenommen. Auch starre, strukturierte Dokumentensammlungen sind hier nicht von Vorteil. Wer hat schon Lust, sich für eine benötigte kurze Information durch eine Flut von Verzeichnisbäumen und Dokumenten zu wühlen. Dieser Mitarbeiter würde letztendlich aufgeben und dieses Problem durch die Erstellung eines neuen Dokumentes mit einer Problemlösungsbeschreibung lösen. Somit käme es immer wieder zu doppelten Do-

kumenten, die das Datensystem auflähen. Sogenannte Web 2.0-Lösungen, zum Beispiel die Unternehmens-Wikis, sind an dieser Stelle eine komfortable und anwenderfreundliche Lösung. Während des Arbeitsprozesses kann hier ein Mitarbeiter nach Lösungen suchen und diese in seine Arbeit einfließen lassen. Gleichzeitig kann er die vorhandene Information mit eigenen Erfahrungen und Informationen ergänzen bzw. verändern ohne zusätzliche Zeit in Anspruch nehmen zu müssen. Dabei ist es von Vorteil, wenn jeder Mitarbeiter ein Userprofil in so einem Unternehmens-Wiki besitzt. Somit können Einträge von Dritten direkt nachvollzogen werden. Über die Profseite des Mitarbeiters können darüber hinaus Informationen zu seiner Tätigkeit und Erreichbarkeit sowie sein weiteres Mitwirken an Projekten und anderen Wiki-Eintragungen abgerufen werden. Dies setzt allerdings eine soziale, vertrauensvolle Unternehmenskultur voraus. Ansonsten werden die Mitarbeiter ihr Wissen nur geringfügig und widerwillig preisgeben. Werden die Einträge anonymisiert, werden sich viele Mitarbeiter finden, die bereit sind Erfahrungen auszutauschen. Allerdings wird dabei kein soziales, unternehmensinternes und wissensintensives Netzwerk geschaffen. Auch die Bildung von abteilungsübergreifenden, sich selbst bildenden Interessensgruppen würde mit einer Anonymisierung der Userprofile erschwert.

Das Erfahrungswissen muss sinnvoll eingesetzt und weitergegeben werden. So bringt es wenig, all das implizite Wissen mit teilweise aufwändigen Methoden zu sammeln und zu dokumentieren, wenn es nicht genutzt wird.

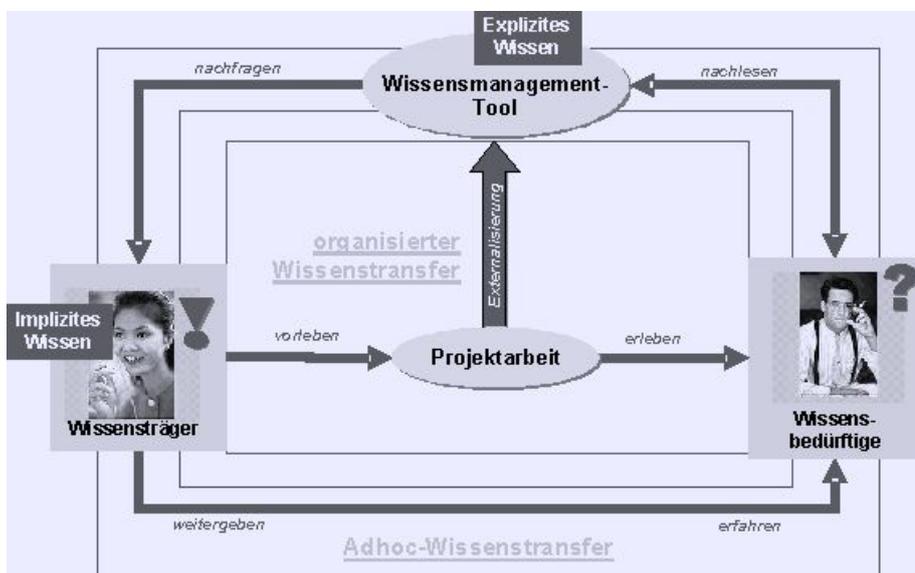


Abbildung 2: Faktoren für die Realisierung von LLL (Quelle: Fraunhofer IAO)

Ein brachliegender Produktionsfaktor bringt keine neuen Innovationen hervor. Die Innovationsfähigkeit und somit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigt und fällt mit der Auswertung, Bewertung und Einbeziehung des aktuell gespeicherten oder des sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindlichen Wissens in zukünftige, neue, innovative Arbeitsprozesse und Produkte. So sollte das Management mit gutem Beispiel vorangehen (Vorbildfunktion) und sich mit den Ideen und dem explizit gemachten Erfahrungswissen der Mitarbeiter be-

schäftigen und in ihre Überlegungen mit einfließen lassen. Dieses Wissen ist meistens handlungsorientiert und somit eine gute Ergänzung zu der theoretischen Sicht des Managements. So lässt sich die Akzeptanz für einige neue Prozesse oder Strategien bei den Mitarbeitern erhöhen, wenn sie merken, dass ihre Ideen und Meinungen berücksichtigt werden. Sie sind so eher bereit, sich produktiv zu beteiligen, da die Umsetzungsphase der Theorie in praktische Handlungen verkürzt wird.

Abbildung 3: Einbindung des Wissensmanagements in den Arbeitsprozess<sup>4</sup>



Auch muss unter den Mitarbeitern kommuniziert werden, dass sie sich den Wissensmanagementtools bedienen sollen um schnellere Lösungen zu erarbeiten. Wieso sollte ein Angestellter selbst lange nach einer Lösung suchen, wenn ein Kollege diese oder eine ähnliche Situation schon gelöst und sie für alle zugänglich gemacht hat? Hier ist auch an die Generation 50+ zu denken, da nicht jeder von ihnen mit den heute existierenden Informationstechniken so gut vertraut ist. Hier wären interne Workshops für die neuartigen Nutzungsmöglichkeiten der Arbeitsplatzcomputer und die Web 2.0-Lösungen von Vorteil.

Im ersten Teil dieser Reihe wurde die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi vorgestellt. Hierzu sollen nun einige praktische Überlegungen folgen. Ist beispielsweise Erfahrungswissen explizit gemacht und weitergegeben worden, z. B. durch eine Nachfolgeregelung oder einen Wiki-/Blog-/Foren-Eintrag, so kann der neue Mitarbeiter dieses Wissen an-

## Zur Person



## Markus Thelen

hat an der Fachhochschule Bielefeld erfolgreich Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing und Personalmanagement studiert. Während seines Studiums arbeitete er als WHK am Lehrstuhl für Diversity- und Knowledge Management an der Fachhochschule Bielefeld und betreute unter anderem das Praxisprojekt für Innovationsmanagement. Aktuell unterstützt er an der Fachhochschule Bielefeld die Praxisprojekte für Innovationsforschung und Migrantenforschung und arbeitet eng mit mehreren Unternehmen im Bereich des Wissensmanagements, Personalentwicklung und Innovationsmanagement zusammen.

Seit Anfang 2010 ist er als Dozent für „Allgemeine Wirtschafts- und Soziallehre“ an einem privaten Bildungsinstitut tätig.

Kontakt: [thelen\\_markus@t-online.de](mailto:thelen_markus@t-online.de)

wenden und weitere Erfahrungen sammeln und somit das alte explizit gemachte implizite Wissen erweitern („learning by doing“). Das Unternehmen wird zu einer von sich selbst „Lernenden Organisation“. Wird kein Wissensmanagement, keine Personal- oder Organisationsentwicklung betrieben und der Mitarbeiter würde das Unternehmen verlassen, so wäre auch sein Wissen für immer verloren. Ein neu eingestellter Mitarbeiter müsste dieses Erfahrungswissen erst einmal erarbeiten, um es dann weiterzuentwickeln. 75% aller deutschen Unternehmen nehmen diesen Verlust derzeit in Kauf, der wirtschaftliche Schaden ist erheblich. Für diese Unternehmen zählen Fakten, die sich in monetären Einheiten ausdrücken lassen, und kurzfristige Gewinne mehr als Vertrauen, soziale Verantwortung, innovative und nachhaltige Unternehmenskultur und langfristige Erfolge. Dabei liegt der Anteil des Wissens an der Gesamtwertschöpfung des Unternehmens heute bei mindestens 60%.<sup>5</sup>

Der dritte Teil dieser Reihe beschäftigt sich mit der Ideengewinnung. Das Erbringen von Ideen muss gemanagt und unterstützt werden. Was wäre ein Wissensmanagement ohne Ideen? Ohne Ideen keine Innovation und somit kein Wettbewerbsvorteil.

- 1 Alex, B. et al.: Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung; in : Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen; Hrsg.: Götz, K. 4. Aufl.; München 2002, S. 47-76
- 2 Fried, A. / Baitsch, C.: Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg – Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen; in : Wissensmanagement – Zwischen Wissen und Nichtwissen; Hrsg.: Götz, K. 4. Aufl.; München 2002, S. 33-46
- 3 Barkley, E. et al.: Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements – Ein Ergebnisbericht im Rahmen eines Praxisprojektes von Studenten der Fakultät Informations- und Kommunikationswissenschaften der FH Köln, in: Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Band 47, Hrsg.: Frank Linde, Köln 2005
- 4 Drombowski, U. et al.: Nachfrage oder Nachlesen? – Ein Ansatz zur Intensivierung des Wissenstransfers, in: Wissensmanagement, Ausgabe 01/04, Augsburg 2004 oder [www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art\\_id=97](http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=97)
- 5 North, K.: Wissensmanagement, in: e-facts, Hrsg.: Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Technologie, Ausgabe 10/2002, S. 1-3

Abbildung 4: Erfolgs- und Misserfolgskriterien (textl. Zusammenfassung)<sup>3</sup>

<p><b>Unternehmerische Erfolgsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ starke Unterstützung von der Geschäftsleitung bei der Einführung des Wissensmanagements,</li> <li>▪ Wissensmanagement- und Personalentwicklungsaktivitäten richten sich an der Unternehmensstrategie aus,</li> <li>▪ Wertbeiträge des Wissensmanagements sind von vornherein definiert,</li> <li>▪ erst Pilotaktivitäten, die schnellen Erfolg versprechen, anstatt auf einen großen Wurf zu setzen,</li> <li>▪ größte Lernfortschritte werden durch Umsetzen und Ausprobieren gemacht,</li> <li>▪ realistische Ziele kommunizieren,</li> <li>▪ Bekanntheitsgrad des Wissensmanagement mit einfachen und kontinuierlichen Botschaften steigern,</li> <li>▪ direkte Einbindung der Mitarbeiter und Leistung von Überzeugungsarbeit,</li> <li>▪ der Fokus wird insbesondere auf die Wissensgemeinschaften gelegt,</li> <li>▪ betreiben ein mitarbeiterorientiertes Änderungsmanagement,</li> <li>▪ am Anfang schnelle Erfolge schaffen ohne die umfassende Wissensmanagementkultur und – umgebung zu vernachlässigen,</li> <li>▪ Wissensmanagement ist in die tägliche Arbeit integriert,</li> <li>▪ Schaffung eines wissensorientierten Anreizsystems.</li> </ul> <p><b>Wichtige kulturelle Erfolgsfaktoren:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respekt und Vertrauen,</li> <li>▪ flache Hierarchien,</li> <li>▪ wissensorientiertes Arbeitsklima,</li> <li>▪ Dringlichkeit des wahrgenommen Handlungsbedarf auf Grund von Markt- und Umwelteinforderungen</li> <li>▪ Qualität und Kunden stehen im Vordergrund.</li> </ul> <p><b>Hindernisse bei der Umsetzung des Wissensmanagements (müssen beseitigt werden)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitmangel</li> <li>▪ dezentrale Strukturen, die Bereichsergebnisse anstatt unternehmerische Vorteile betonen,</li> <li>▪ Wissensmanagement wird von Mitarbeitern als zusätzliche Belastung empfunden,</li> <li>▪ hohe Fluktuation der Mitarbeiter (führt zu Wissensabfluss),</li> <li>▪ unzureichende Identifikation mit Ideen, die man nicht selber produziert hat,</li> <li>▪ internes Wettbewerbsdenken,</li> <li>▪ Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte „Wissen ist Macht“.</li> </ul>
---